

## 日本型コンビニの現地化プロセス：ファミリーマートの台湾進出を例に

著者	鍾 淑玲
出版者	法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
雑誌名	イノベーション・マネジメント
巻	12
ページ	133-156
発行年	2015-03-31
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10114/12160">http://hdl.handle.net/10114/12160</a>

## &lt;査読付き研究ノート&gt;

# 日本型コンビニの現地化プロセス

## —ファミリーマートの台湾進出を例に—<sup>1</sup>

鍾 淑玲

**要旨**

本稿は歴史的な側面から段階別に全家便利商店の展開を考察し、台湾でのファミリーマートの経験を通して、日本型コンビニの国際化におけるキーファクターの抽出を目的としている。

まず、日本型コンビニの特徴を（１）直営店よりも加盟店が多い。（２）中食商品群の強化により、高い粗利益を確保する。（３）メーカーとの共同配送システムが重視されている。（４）情報システムの構築によって、チェーン運営の効率化を図っている。（５）S&QC が重視されている、の５つのポイントにまとめた。

次に、全家便利商店の発展段階を進出期（1988～1993 年）、成長期（1994～2005 年）、成熟期（2006～2014 年）の３つの段階に分けて、それぞれの段階において、日本型コンビニの特徴がどのように移転されたかを明らかにした。日本型コンビニの移転に障害となるものに対して、全家便利商店は一つ一つ革新を起こしながら克服し、台湾における発展を成し遂げた。

本稿で明らかになった日本型コンビニの国際化におけるキーファクターを挙げると、コンビニは現地適応化が不可欠な産業であることから、良い現地パートナーの確保が重要である。一方、日本側の役割は資本投資以外に、最大限の資源による現地企業への技術ノウハウをサポートすることであった。そして、経営主導権は現地パートナーに引き渡すことで、現地社員のモチベーションを持たせることができ、イノベーションの発生につながったと考えられる。

**キーワード：**コンビニ、小売国際化、現地化、成長戦略、台湾ファミリーマート

**Abstract**

As of July 31, 2014, the number of convenience stores in Japan totaled 50,863. The corresponding year-over-year growth rate was 6.4%, according to the Japan Franchise Association. While the growth rate is positive, expansion into East Asia has presented difficulties for many Japanese chains. In taking the first step towards realizing the internationalization of Japanese convenience stores, this paper aims to investigate the localization process of Taiwan FamilyMart, with a focus on critical success factors.

The development processes of Taiwan FamilyMart can be roughly divided into three stages: market entry (1988-1993), growth (1994-2005), and maturity (2006-2014). This paper examines the historical development of Taiwan FamilyMart through these three stages. It also discuss how Japanese FamilyMart transfers their know-how into the Taiwanese market, with a special focus on the five-point critical success factors.

2014 年 5 月 20 日提出、2014 年 9 月 10 日再提出、2014 年 10 月 21 日再々提出、2014 年 12 月 12 日審査受理。

<sup>1</sup> 出所に記述のないものに関しては、1. 2014 年 3 月 3 日、全家便利商店の開発業務部黄建勳經理と加盟企画課陳麗雯課長、2. 2014 年 7 月 9 日、ファミリーマートの海外事業部山下純一部長、3. 2008 年 8 月と 2014 年 9 月 17 日、全家便利商店の葉榮廷執行副總經理、が対象の企業インタビュー、および社内資料によるもの。また、内容の一部は鍾（2009、pp.143-154）に参照した。

In conclusion, the results of this study show that, despite initial barriers to knowledge transfer, Taiwan FamilyMart, through localization and innovation, successfully achieved the five-point critical success factors required for effective Japanese convenience store operation. Most notably, FamilyMart achieves market entry through establishing “joint venture” arrangements, whereby local partners are granted majority management, and are encouraged to seek innovation. This is a key success factor.

**Keywords:** Convenience store; Retail internationalization; Localization; Growth strategy; Taiwan FamilyMart

## 1. はじめに

日本の少子高齢化と人口減少の進行に伴う国内市場の縮小を背景に、近年、大手コンビニの海外進出が活発になっている。2011 年以降、国内市場で第 1 位のセブン-イレブンは中国事業を統括する投資会社を設置し、北京に続き、成都、上海、青島へと出店範囲を拡大した。第 2 位のローソンはインドネシア、タイ、フィリピンの 3 カ国に進出し、中国においては上海に続き、重慶、大連、北京にも新規出店した。また、第 3 位のファミリーマートは新たにベトナム、インドネシア、フィリピンの 3 カ国に進出した。

しかし、日本コンビニの海外進出で、直接現地合弁会社の経営に関与し、黒字転換する企業はいまだに少ない。ファミリーマートが台湾で展開している「全家便利商店」は数少ない成功事例の 1 つであり、「台湾モデル」として、その後のファミリーマートの国際化にも大きな影響を与えている<sup>2</sup>。全家便利商店を取り上げた先行研究には、川端(2000、2006)、川辺(2006)、鍾(2009)などがあるが、いずれも展開プロセスの一部を考察したものである。

そこで、本稿は歴史的な側面から段階別に全家便利商店の展開を考察し、台湾でのファミリーマートの経験を通して、日本型コンビニの国際化におけるキーファクターの抽出を目的とする。本稿の研究意義は、内需型企業の国際化に示唆を与えることができるだけでなく、コンビニ国際化の理論構築には不可欠な実証研究である。

ファミリーマート(本社、東京・池袋)は 1981 年 9 月に設立し、1988 年に先駆けて台湾に進出した。2013 年末までに環太平洋の 8 カ国に出店し、海外店舗数は 1 万 3,017 店舗で国内の約 1.3 倍の出店であり、最も国際化が進んでいる日本のコンビニと言われてきた。韓国からの撤退によって、2014 年 7 月末時点の海外店舗数は 5,337 店舗になり、台湾が半分以上の 2,900 数店舗を占めるようになった。

ファミリーマートの店舗運営方針は、「お客様が欲しい商品を、欲しい時間帯に、欲しい数量品揃えされていること」、「ホスピタリティあふれる接客と清潔な店内であること」であり、サービス、クオリティ、クリンネス(以下、S&QC)を「小売業の基本」としている<sup>3</sup>。そして、海外展開において、ファミリーマートが重点的に移転している内容は、以下のように述べられた。「店舗運営の部分では S&QC の実現が核心的なものであり、商品

<sup>2</sup> 同じ中華圏の中国への進出においては台湾モデルが活用され、全家便利商店が橋渡し役になった(『FamilyMart アニュアルレポート 2012』、pp.20-21)。

<sup>3</sup> 『FamilyMart アニュアルレポート 2012』、p.34。

分野では中食が重点的に展開されている。また、中食に関する工場のインフラ技術や製造ノウハウ、品質管理体制、限られた売り場に効率よく売れ筋商品を品揃えするノウハウ、受発注を円滑にする情報システム、小口配送を実現する物流システム、フランチャイズ会計なども国際展開の重点である」<sup>4</sup>。

これまで日本型コンビニの特徴に関して、矢作（2007）、金（2001）と金（2008）、小川（2009）、川辺（1994）がそれぞれ日本のセブン-イレブンを中心に考察してきた。矢作（2007、pp.86-101）によれば、コンビニを日本に導入した「セブン-イレブン・ジャパンはアメリカ本社から基本業態コンセプトとフランチャイズ会計システムという事業モデルの基礎を学び、そのうえで日本市場への現地化プロセスにおいて独自の『創造的な連続適応』を図った」。セブン-イレブン・ジャパンの「創造的な連続適応」は、即時性ニーズに対応した米飯商品等の独自商品開発、多頻度小口・定時配送システム、メーカーとの協働的マーチャンダイジングの3つである。金（2001、pp.27-28 と p.33）と金（2008、p.144）は、日本型コンビニの特徴を次の3点にまとめた。1点目は、ファストフード商品群の強化であり、高い粗利益を確保することが目的である。2点目は、情報システムの構築によって、チェーン運営の効率化を図ることである。3点目は、小口発注に対応した配送制度づくりや日配品の毎日配送などといった物流システムの合理化である。また、個店レベルでは、公共料金の支払代行などのサービス強化も特徴とされた。川辺（1994、p.304）は経営哲学、出店方式、店舗立地、ターゲット、流通機能、情報システム、価格システムから日本とアメリカのコンビニの相違点を説明し、小川（2009、p.180）は、店舗フォーマット、出店方式、フランチャイズ方式、発注起点と店舗支援体制、配送システムと問屋政策、商品企画の6つの側面から日本型コンビニの事業システムを説明した。

本稿は、これらの先行研究と日本で生まれたファミリーマートの方針を整理し、日本型コンビニの特徴を5つのポイントにまとめた。(1) フランチャイズ方式推進の結果、直営店よりも加盟店が多い。(2) 米飯商品や調理パンなどの中食商品群の強化により、高い粗利益を確保する。その結果、中食商品群の売上高比率が高い(3) メーカーとの共同配送システムが重視されている。(4) 情報システムの構築によって、チェーン運営の効率化を図っている。(5) S&QC が重視されている、の5つである（表1参照）。

本稿の構成は次の通りである。第2章から第4章では全家便利商店の発展段階を大きく3つの段階に分け、それぞれの段階において、日本型コンビニの特徴がどのように移転されたかを明らかにする。第1段階は「進出期（1988～1993年）」であり、第2段階は黒字転換が実現した1994年からの「成長期（1994～2005年）」である。この段階において、店舗数と営業収入が大幅に増加し、1999年の現地パートナー交代という経営危機を前後に、1994年から1999年までを成長前期に、2000年から2005年までを成長後期に分けた。そして、第3段階は「成熟期（2006～2014年）」であり、全家便利商店の営業利益が前年比マイナスに転じた2006年から改革後の現在に至るまでを成熟期に分類した。そして、最後の第5章では、全体のまとめと今後の研究課題を述べる。

<sup>4</sup> ファミリーマート海外業務部の恒松秀紀部長（2013年時点）の講演資料、2012年10月19日と2013年5月14日付等。

表1 これまでの研究と本稿との関係

	加盟店方式	中食商品	共同 MD	物流システム	情報システム	サービス	その他
矢作 (2007)	—	米飯商品等の独自商品開発	メーカーとの協働的マージャンディング MD	多頻度小口・定時配送システム	—	—	—
金 (顕) (2001) と金 (亨) (2008)	—	ファストフードの比率が高い	—	物流システムの合理化	情報システムの構築	サービスの強化	—
小川 (2009)	フランチャイズ方式	商品企画		配送システムと問屋政策	発注起点と店舗支援体制	—	店舗フォーマット、出店方式
川辺 (1994)	フランチャイズ方式	—		既存システムの利用	情報システムの構築	独自の便利なサービス	店舗立地、ターゲット、価格政策
本稿のまとめ	加盟店が多い	中食商品群の売上高比率が高い		メーカーとの共同配送システムの重視	情報システムの構築による運営効率化	S&QC の重視	—

(出所) 筆者作成。

## 2. 進出期 (1988~1993 年)

### 2.1 全家便利商店の誕生

ファミリーマートは 1988 年に台湾に進出した。台湾を最初の海外進出先を選んだ理由は、「地理的に近く、文化的な親和性も高いこと、また当時は高い経済成長率を維持していたこと」である<sup>5</sup>。

まず外部環境について説明する。1980 年代後半の台湾の経済成長率は 1986 年が 11%、1987 年が 10.68%、1988 年が 5.57% であり、また、1 人当たり GDP (国内総生産) は 1986 年が 4,007 ドル、1987 年が 7,558 ドル、1988 年が 6,146 ドルと高い水準の伸び率であった<sup>6</sup>。さらに、1986 年 5 月「外国人投資条例」の改正を受けて、外資小売業の参入が本格化し、1988 年のサービス業への就労人口が初めて工業を超えた。現地の小売市場には現地資本による展開のセブン-イレブン統一超商が 1980 年に 1 号店を出店し、1988 年に 200 店以上を出店した。ほかには、サークル K や am/pm、ニコマートなどの海外チェーン<sup>7</sup>、また、地元資本の萊爾富 (以下、Hi-Life) や統一パンなどの小売チェーンも出店を計画していた。

ファミリーマートの進出は、国産汽車股份有限公司<sup>8</sup> (以下、国産自動車) を現地パート

<sup>5</sup> 『FamilyMart アニュアルレポート 2013』、p.21。

<sup>6</sup> 行政院主計総処の統計表「国民所得統計常用資料」。

<sup>7</sup> 1988 年にサークル K と am/pm は、それぞれ現地の味全食品と豊群企業がアメリカとの契約で導入したが、am/pm は経営不振のため 1995 年に台湾市場から撤退し、サークル K はアメリカとの契約を解除して、2014 年現在、“OKmart” という名称で運営している。ニコマートは 1990 年に泰山企業傘下の福客多に買収されたが、その福客多は 2007 年に改めて全家便利商店に買収された (『経済日報』、1990 年 4 月 24 日付)。

<sup>8</sup> 創立者の張建安氏は日本の出水潤滑油の代理商であったが、1958 年に日産自動車と裕隆自動車の技術提携を実現させたことを契機に、裕隆自動車を代理する国産自動車という会社を設立した (『工商時報』、1998 年 11 月 6 日付)。

ナーとしている。国産自動車は1988年3月に、30年間継続してきた現地大手自動車メーカー裕隆自動車の総代理権を打ち切り、経営者の世帯交代と共に事業の多角化に戦略転換した。ファミリーマートとの提携はその一環である。その後、国産自動車はアメリカのGM自動車の代理権を得ることができ、現地の禾豊企業集団の傘下に入った。

ここで両社の提携のキーパーソン、のちに台湾ファミリーマートの社長になった潘進丁氏について少し述べよう。1951年生まれの潘氏は警察学校出身であり、『ジャパン・アズ・ナンバーワン』という本を読んだことをきっかけに日本への留学を決心した。そして、6～7年間の警官キャリアを放棄し、32歳にして筑波大学の経営・政策研究科に留学した。1985年に台湾帰国後、国産自動車社長室（総経理室）の企画担当に着任し、多角化事業の開拓の仕事を担当した。流通分野で選んだ多角化事業は、セゾングループに入った吉野家と同じグループのファミリーマートであった<sup>9</sup>。

一方、日本側が提携先として交渉していた企業は国産自動車以外に、最大手プラスチック会社の台塑集団を含む数社があった。国産自動車が浮上した理由に、(1) 2万点の部品を取り扱うディーラーであり、単品管理のノウハウを持つ、(2) ロケーションを管理するツールが構築されており、コンビニの店舗開発にも役に立ちそう、(3) 創立者の張氏が日本企業の理念をよく理解できる方、の3つがあった<sup>10</sup>。

1年の準備段階を経て、1988年8月に合弁会社「全家便利商店股份有限公司」（以下、全家便利商店）が設立された。出資比率は国産自動車が51%、日本ファミリーマートが40%、伊藤忠商事が9%である<sup>11</sup>。そして、吉野家の取締役になった潘氏は副社長に着任し、1991年に社長として任命された<sup>12</sup>。第1号店である「館前店」は、1988年12月に台北駅前に開店し<sup>13</sup>、初期の出店計画は「1年目に8店舗、3年以内に200店舗、10年以内に1,000店舗を達成すること」であった<sup>14</sup>。

## 2.2 日本型コンビニの現地移転

ファミリーマートによる経営ノウハウの移転方式は、日本人駐在員による長期駐在である。当初は、社長から開発、オペレーション、商品、管理、建設など6名の長期駐在員が1990年代半ばまで滞在しており、日本からの出張によるサポートも行われていた。

進出初期は標準化戦略が実行された。店舗サイズに関しては日本と同じ40坪弱であったが、その後、標準面積は30坪前後に変更された（付録：表3参照）。また、品揃えに関しては高品質路線を掲げた。日本などから多くの海外商品を仕入れられるため、他社と差

<sup>9</sup> 『天下雑誌』、1995年7月1日号、pp.183-184、『経済人月刊』、2007年2月号、p.155、および『商業週刊』、1999年12月20日号、p.110。

<sup>10</sup> 2014年7月9日、山下氏との企業インタビュー。

<sup>11</sup> マジョリティを現地企業に持たせるのは当時からの企業方針であり、「小売は地場産業なので、会社の経営は現地の人に力を出してもらったほうがうまくいく」という考えのもとであった。また、西友グループは海外での出資比率を25%～49%にするという明示があった（同2014年7月9日、山下氏との企業インタビュー。）。

<sup>12</sup> 『30雑誌』、2005年1月号、p.124、および全家便利商店の公式サイト。なお、2014年現在、潘氏は全家便利商店の会長であり、2005年には日本ファミリーマートの常務執行役員にも任命されて、中華圏におけるファミリーマートの事業展開を担当していた（『当巷口柑仔店変 Wal-Mart』、p.12）。また、現在の社長兼運営長は、当時、同じく国産自動車から全家便利商店に異動された張仁敦氏である。

<sup>13</sup> 同店は2008年1月に閉店した（台湾經濟部商業司の「子会社資本資料」による）。

<sup>14</sup> 『経済日報』、1988年11月22日付。

別化することが目的であった<sup>15</sup>。台湾でコンビニチェーンを展開している企業のほとんどが、台湾国内の大手食品メーカーにあり、統一企業グループがセブン-イレブン統一超商と統一パン、味全食品が am/pm、泰山企業が福客多便利商店（以下、福客多）、光泉牧場が Hi-Life をそれぞれ展開していた。しかし、高級路線による市場反応はあまり良くなかったため、早くも 1990 年に日本商品の割合を 30% から 10% 前後に抑え<sup>16</sup>、進出してから間もなく、適応化への移行が確認された。アニュアルレポートには進出当初の状況を以下のように述べてある。「進出当初は、日本の店舗サイズやレイアウト、品揃えをそのまま移植して事業をスタートとした。（中略）その後、台湾現地スタッフの意見を採用するなどによって、やっと地域性を意識した売り場づくりを推進することができた」<sup>17</sup>。

商品戦略以外に、この時期には潘氏の経営方針による 3 つのこだわりがあった。1 つ目は発注システムの電子化、2 つ目は物流システムの整備、3 つ目は加盟店制度の導入である。ほかには他社よりいち早く中食商品の導入を試みたがうまくいかなかった。

### (1) 発注システムの電子化

まず、発注システムは 1988 年に、日本ファミリーマートの「ファミリーライン」というペン型のスキャンを導入して、電子発注システム EOS (Electronic Ordering System) を開始した。

### (2) 物流子会社の設置

日本ではメーカーとの共同配送が重視されているが、台湾には日本の卸に当たる中間流通がなかったため、コンビニの展開に必要な物流インフラは自ら整備するしかなかった。そこで、全家便利商店は 1989 年 3 月に国産自動車 (51%)、伊藤忠商事と西野商事（現・日本アクセス）(40%)、ファミリーマート (9%) との共同出資で、合弁会社「全台物流股份有限公司」（以下、全台物流）を設置することにした<sup>18</sup>。最初は、台湾北部に常温と低温の 2 つの温度帯に対応する五股物流センターを設置し、1993 年 8 月に常温、低温、中食の 3 つの温度帯に対応する台湾北部の林口物流センターへ移転した<sup>19</sup>。

### (3) 加盟店制度の導入

全家便利商店は参入した翌年の 1989 年に、加盟店制度を検討し始め、1990 年に正式に加盟店制度を導入した。ただし、台湾と日本の会計システムが違い、台湾では在庫は本部のものであるため、日本の加盟店制度をそのまま現地に持ち込むことができなかった。そこで、全家便利商店は、「特許加盟方式」と「委託加盟方式」と呼ばれる 2 つの加盟方式を導入した。前者は日本の 1FC「オーナー様に土地・建物をご用意いただくタイプ」をベースに修正したものであり、後者は 2FC「ファミリーマートが土地・建物をご用意するタイプ」を修正したものである。

<sup>15</sup> 『経済日報』、1989 年 6 月 2 日付。

<sup>16</sup> 『民生報』、1990 年 5 月 31 日、および 2014 年 9 月 17 日、葉氏との企業インタビュー。

<sup>17</sup> 『FamilyMart アニュアルレポート 2013』、p.21。

<sup>18</sup> 『経済日報』、1994 年 2 月 5 日付、および同 2014 年 9 月 17 日、葉氏との企業インタビュー。

<sup>19</sup> 全台物流の公式サイト（2014 年 7 月 11 日閲覧）。

最初は、直営店 51 店舗を加盟店に変換する委託加盟方式で開始した<sup>20</sup>。これは、台湾のコンビニ業界での初の試みであった。次に、数カ月後に特許加盟方式も導入された<sup>21</sup>。

なお、コンビニ国際化の難関の一つとして小型店の開発が挙げられるが、全家便利商店も経験不足のため初期にいろいろ苦勞した。幸いにも、現地パートナーの国産自動車を持ち前のセールスマンとしてのコミュニケーション能力とネットワークを発揮することでカバーすることができた。当時の新聞記事によると、「全家便利商店草創段階の店舗開発のメンバーはすべて国産自動車の業務部から転職されたトップセールスマンである。自動車販売で整備されたデータベースで各地域の消費状況を判断し、出店の可能性を探り、目標を定めた後は持ち前のコミュニケーション能力で店主を説得した」<sup>22</sup>とある。

#### (4) 中食商品の導入が難航

全家便利商店は進出初期から日本の Yoshikin 社から、肉まんのスチーマーやおでんのマシン、弁当棚などを店内に導入したが、コンビニでの消費習慣が未形成のため、弁当商品は 2～3 年で中止になり、おでんもあまり売れなかった。結局、1990 年代前半までに中食商品群で売られたのは、肉まんやお茶で煮込んだ現地グルメの「お茶たまご」であった<sup>23</sup>。

### 2.3 黒字化の阻害要因

1991 年に出店地域は台北市およびその周辺への集中出店から、台湾中部の台中へと拡大し、店舗数も 100 店舗を超えた。しかし、当初の「3 年以内に 200 店舗」という計画の半分しか達成できなかった。結果として、進出してから 6 年目までに黒字転換することができなかった<sup>24</sup>。投下資金は最初の 1 億元<sup>25</sup>から最終的に 7 億元に膨らみ、累積赤字は同時期に参入したコンビニ他社よりも大きかった。

その理由に、以下の 2 点が指摘された<sup>26</sup>。1 つ目は、初期におけるインフラ整備の重さである。前述したように、全家便利商店は 1989 年に物流子会社の全台物流を設立し、物流インフラにおける資本投資を行ってきたが、全家便利商店の店舗数は設立 1 年目に 8 店舗、2 年目に 33 店舗、3 年目の 1990 年末に 62 店舗であったため、明らかに物流などの設備への投資をカバーできる規模ではなかった。2 つ目は、バブル経済期による出店コストの高さである。全家便利商店は他社より高い家賃を出し惜しみせずに、台湾で“黄金店舗”と呼ばれる、道路の曲がり角の店を狙って出店してきた<sup>27</sup>。しかし、バブル期の影響で不動産価格が上昇し、家賃も高騰していた<sup>28</sup>。さらに、人々が株式市場に熱中しすぎたせいで、店

<sup>20</sup> 『経済日報』、1990 年 12 月 6 日付。

<sup>21</sup> 『流通世界』、1999 年 6 月号、p.47、および同 2014 年 9 月 17 日、葉氏との企業インタビュー。

<sup>22</sup> 『経済日報』、1989 年 4 月 6 日付。

<sup>23</sup> 『商業周刊』、1999 年 12 月 20 日号、『天下雑誌』、2004 年 1 月 1 日号、p.158、『経済日報』、1995 年 7 月 22 日付、および同 2014 年 9 月 17 日、葉氏との企業インタビュー。

<sup>24</sup> うち、加盟店が約半分（『経済日報』、1994 年 2 月 15 日付）。

<sup>25</sup> 1 元約 3.5 円。

<sup>26</sup> 『EMBA 世界經理文摘』、2005 年 2 月号、p.79、および同 2014 年 7 月 9 日、山下氏との企業インタビュー。

<sup>27</sup> 『商業周刊』、1999 年 12 月 20 日号、p.111 と、『経済日報』、1992 年 5 月 15 日付。

<sup>28</sup> 一坪平均の家賃が 1,500 元であり、いきなり 2,500 元、3,000 元になる場合もあった（『天下雑誌』、2004 年 1 月 1 日号、pp.156-160 と、『経済日報』、1995 年 7 月 22 日付）。



員募集にも支障ができ、人件費も高騰し、思うように出店できなかった<sup>29</sup>。1990年8月に第2次オイルショックの影響を受けて家賃が1~2割ほど下落し、そこで、ようやく出店速度を上げることができた。

## 2.4 小括

この段階に、全家便利商店の発展に影響を与えたマクロ的な環境要因には、1986年5月の「外国人投資条例」の改正という政治的要因や、文化的な親和性が高いという文化的要因の2つがあった。また、台湾の経済成長期と第2次オイルショックの2つの経済的な要因が人件費と家賃の高騰に影響を与えた。一方、ミクロ的な環境要因には、セブン-イレブン統一超商という先発者が存在し、多くのチェーンもほぼ同時期に市場に参入した。全家便利商店は1993年までに、黒字転換を実現することができなかったが、小型店開発に強い現地パートナーと強いリーダーシップを持つ潘氏にめぐりに会えたことによって、(1)発注システムの電子化、(2)物流システムの整備、(3)加盟店システムの導入、という3つの日本型コンビニの要素を導入することができ、次の段階への発展基盤を築いた。

## 3. 成長期（1994~2005年）

### 3.1 成長前期（1994~1999年）

1994年の台湾の経済成長率は7.59%であり、また、1人当たりのGDPは1万1,079ドルで、1988年進出時の約2倍であった。コンビニ市場にはセブン-イレブン統一超商が約800店舗、統一パンが約650店舗を出店し、コンビニ全体の店舗数は1993年末時点で2,384店舗になった<sup>30</sup>。コンビニ各社が出店を拡大していく中、早くも味全食品のam/pmが1995年に台湾の小売市場から撤退した。

このような状況の中、全家便利商店の日本型コンビニの現地移転は、(1)加盟店の推進に黒字転換、(2)情報システムの構築(3)中食や物流などのインフラ整備、(4)新しいサービスの導入、の4つの方向で進められた。特に情報システムの構築がこの段階における最大の特徴であった。

#### (1) 加盟店の推進と黒字転換

1994年に全家便利商店は台湾第2の大都市の高雄で台湾南部の第1号店を出店し、総店舗数が192店舗に達した同年末に、単年度の営業利益が黒字化した<sup>31</sup>。黒字化した最大の理由に、「直営店方式から加盟店方式への転換ができたこと」と認識し<sup>32</sup>、潘氏は「委託加盟方式の加盟店店舗に毎月かかる固定費用は直営店の7~8割前後である」<sup>33</sup>と述べて、1991年以降の出店の重心を委託加盟方式に転換したのである。

1995年2月に、全家便利商店は第200号店を台北の淡水でオープンし、7年目にして「3

<sup>29</sup> 『天下雑誌』、1995年7月1日号、p.184、および同2014年7月9日、山下氏との企業インタビュー。

<sup>30</sup> 『経済日報』、1994年11月30日付。

<sup>31</sup> 『経済日報』、1994年5月18日付。

<sup>32</sup> 同2014年7月9日、山下氏との企業インタビュー。

<sup>33</sup> 『経済日報』、1991年1月7日付。

年以内に 200 店舗」という目標を達成した。そこで、潘氏が掲げた新たな目標は「1998 年までに 500 店舗を達成し、加盟店比率を 95%に引き上げる。さらに、全台物流の物流体制を整えること」である<sup>34</sup>。

次に、その一環として、同年 8 月に初めてのテレビ CM を開始し<sup>35</sup>、1999 年に日本の「複数加盟制度」を導入した。

1996 年、全家便利商店が株式を公開し始め<sup>36</sup>、同年 4 月に、台湾北部の中壢市に第 300 号店をオープンさせた<sup>37</sup>。さらに、1997 年 12 月に台中の「漢口店」で第 500 号店をオープンし、予定より早く目標を達成することができた。それから出店ペースが加速し、1998 年 8 月に第 600 号店<sup>38</sup>、1999 年 4 月に第 700 号店、1999 年 12 月に第 800 号店を開店し<sup>39</sup>、平均して 8 カ月に 100 店舗を出店した。

## (2) 情報システム

前述したように、台湾の会計システムは日本と違って、在庫は本部のものになる。また、商品の販売に“發票”という税金証明付レシートの発行が必要であるため、現地のニーズに応える情報システムの構築が要求される。そこで、全家便利商店は 1996 年に日本ファミリーマートと日本 CTC Corp.の協力を得て、情報関連子会社「精藤会社」を設立し、現地の店舗運営システムを開発した。さらに、1997 年 10 月に Point of Sales (POS) システムを導入し始め、1998 年 9 月に全店舗導入を完了した<sup>40</sup>。物流システムと比べると、遅めの導入であった。

## (3) 中食や物流などのインフラ整備

この段階において、中食・FF 商品は進出期の肉まんに加えて、おむすび、冷麺、夜食、サンドイッチなどが販売された。さらに、1997 年にはおでん、ちまき、サラダなどの季節商品を追加し<sup>41</sup>、商品供給は、日本と同じ“現地ベンダーに委託生産”で対応してきた<sup>42</sup>。しかし、それからの弁当など主食商品の発売を背景に、生産ラインの拡大が必要になった。そこで、全家便利商店は 1999 年 11 月末に、主要ベンターである華福食品と全台物流との共同出資で中食の林口鮮食工場を設置した。工場の敷地面積は 1,000 坪であり、新竹より北の 520 店舗が対象であった。配送頻度は 1 日 1 配から 1 日 2 配に変更された<sup>43</sup>。

また、物流の部分では中南部への出店に対応して、1994 年 3 月に台中の転送センター (TC)、1995 年 12 月に高雄の燕巢物流センターを新設した<sup>44</sup>。

<sup>34</sup> 『経済日報』、1995 年 2 月 21 日付。

<sup>35</sup> 『経済日報』、1995 年 2 月 25 日付、および『工商時報』、1995 年 9 月 15 日付。

<sup>36</sup> 実際に株式上場したのは 2002 年 2 月。

<sup>37</sup> 『聯合報』、1996 年 4 月 11 日付。

<sup>38</sup> 『経済日報』、1998 年 8 月 4 日付。

<sup>39</sup> 『経済日報』、1999 年 4 月 1 日と 12 月 8 日付。

<sup>40</sup> 『全家便利商店 2013 年のアニュアルレポート』、p.2、および全家便利商店の社内資料「FamilyMart Company Profile (2007)」、p.32。

<sup>41</sup> 『経済日報』、1995 年 9 月 22 日と 1997 年 10 月 14 日と 11 月 25 日付。

<sup>42</sup> 『経済日報』、1999 年 4 月 7 日付。

<sup>43</sup> 『経済日報』、1999 年 10 月 15 日と 11 月 30 日付、および『商業周刊』、1999 年 12 月 20 日号、p.108。

<sup>44</sup> 全台物流は 1995 年 10 月から吉野家の物流事業も担当し始めた（全台物流の公式サイト、2014 年 7 月 11 日閲覧）。

#### (4) 新しいサービスの導入

この時期に、全家便利商店は業界初で公共料金の支払代行サービスを開始し、これは潘氏が日本から取り入れたものである。まず、1998年1月に台北市の駐車料金を徴収する代行業務を開始し、1999年7月には台湾全域の電気代、最大手電話会社の電話代、台北市の天然ガスと水道代などを追加した<sup>45</sup>。

そして、この段階における努力の結果、全家便利商店の営業収入は1997年の76億元から1998年の101億元になり、初めて100億元を突破した。ただし、ちょうどこの時期に、全家便利商店は現地パートナーの交代という大きな経営危機に直面し、社長である潘氏を悩ませた。

1998年11月に、国産自動車の親会社の禾豐企業は過大な多角化投資が引き金で財務危機に陥り、その影響で国産自動車は全家便利商店の株を売却せざるを得なかった。潘氏はこの危機を何とか乗り越えようとして、伊藤忠商事に日本側の持ち株が過半数以上になるように働きかけた。結果的に、経営を安定化させることができた<sup>46</sup>。

また、全家便利商店の現地大手株主は1999年に国産自動車に代わって、泰山企業(17%)、光泉牧場(10%)、三洋薬品(10%)の3社になった<sup>47</sup>。ちなみに、ガバナンスが変わったことによって、泰山企業傘下のコンビニ福客多と全家便利商店との関係も若干変化した。具体的には、2000年に電子商取引関連子会社である「便利達康」の共同出資、全家便利商店が2004年に設立した「日翊文化行销会社」が福客多への出版物配送、2005年に設立した「全網行销会社」のプラットフォームの共有、さらに、全家便利商店の中食工場から福客多への商品の提供などが挙げられる<sup>48</sup>。

### 3.2 成長後期(2000～2005年)

2000年に入り、台湾の経済成長率は5.80%、1人当たりのGDPは1万4,704ドルまで成長してきたが、小売市場の成長率は1999年の9.36%から2001年のマイナス2.52%になった。一方、台湾は2002年に世界貿易機関(WTO)に加盟し、台湾政府は知識社会を目指してサービス業を経済発展の重心にした<sup>49</sup>。コンビニ各社の店舗数はますます増加し、2000年の上位5社は、セブン-イレブン統一超商が2,641店舗、全家便利商店が1,011店舗、Hi-Lifeが712店舗、OKmart(前サークルK)が608店舗、福客多が302店舗を出店した<sup>50</sup>。そして、全家便利商店は2002年2月25日に株式市場の店頭市場に上場し<sup>51</sup>、同年の営業収入は218億元であり、前年比約20%弱の成長率であった。

この成長後期において、全家便利商店の加盟店舗数が続伸し、発展の重心を中食食品群とS&QCの2つの分野の強化においた。

<sup>45</sup> 『聯合報』、1999年6月26日付。

<sup>46</sup> 『商業周刊』、1999年12月20日号、p.110。

<sup>47</sup> 『商業周刊』、1999年12月20日号、p.110。

<sup>48</sup> 『経済日報』、2006年11月23日付および全家便利商店のニュースリリース、2007年6月22日付。

<sup>49</sup> 『時系列の産業統計からみる台湾の産業変化』、行政院主計処編著、2011年1月、p.7。

<sup>50</sup> 『2002年台湾地区大型店舗総覧』、p.166。

<sup>51</sup> 『工商時報』、2002年1月26日付。

#### (1) 加盟店の推進による店舗数の続伸

1997年から2003年までの6年間、同社の店舗数は、加盟店制度の推進により勢いを増し、3年ごとに500店舗追加した。さらに、2003年6月には台糖グループの蜜鄰便利商店の43店舗を買収し<sup>52</sup>、同年12月に1,500店舗を達成した。加盟店比率は2000年時点に73%になり<sup>53</sup>、出店地域は2004年3月に台湾東部の花蓮と台東へと拡大し、台湾本島全域における出店を果たした<sup>54</sup>。

さらに、2005年に日本の郊外型店舗の概念を導入し、駐車場付き型店舗の設置を開始した。それに対応し「駐車型店舗補助」という補助金制度も導入された。

#### (2) 情報システムの更新

まず、2001年の12月に3,000万元をかけて新しいハンドターミナルによる発注システムを導入した。かつては店内のパソコン画面で過去の販売データや発注情報を確認する必要があったが、導入後は手元のターミナルでこれらのデータを確認することができた。次に、2003年4月にPOSシステムを、初期の日本TECから富士通の2代目POSに切り替えた。Windowsの大容量作業システムと液晶画面付きのレジによるプロモーションが大きな違いである<sup>55</sup>。

#### (3) 物流センターの増設と出版物流子会社の設立

物流インフラの部分では、出店地域と店舗数の拡大に対応した。まず、2000年12月に台中転送センター(TC)に代わった3つ目の台中・烏日物流センターを設置した。資本金は2.2億元であり、敷地面積は3,000数坪であった<sup>56</sup>。また、2003年12月から2004年4月にかけて、4つ目の物流センターを台湾北部の桃園・大溪に設置した。資本金は3.6億元、敷地面積は1万1,000坪、全温度帯対応の大型総合センターである<sup>57</sup>。さらに、2004年6月に資本金4,500万元で出版物の物流子会社である「日翊文化行銷会社」設立し、日販の技術ノウハウが移転された<sup>58</sup>。

#### (4) 中食商品群の強化と関連子会社の設置

中食分野の強化は、まず、2001年3月に林口鮮食工場の近くに、敷地面積1,000坪のパン工場を設置した。林口鮮食工場と同様に華福食品が一部出資し、資本金は7,000万元であった。また、生産設備は日本から輸入して、技術ノウハウはヤマザキ製パンの前工場長を顧問として招いた<sup>59</sup>。さらに、2003年には全家便利商店社内の中食部門の組織体制を強化し、チームメンバーを最初の5人から11人に増やした。

導入する中食商品は、「鹿港小吃」、「淡水小吃」などのご当地グルメシリーズを開発

<sup>52</sup> 『経済日報』、2003年7月1日付。

<sup>53</sup> 『2002年台湾地区大型店舗総覧』、p.165。

<sup>54</sup> 『経済日報』、2004年3月27日付。

<sup>55</sup> 『工商時報』、2002年1月2日付、および『経済日報』、2002年12月24日付。

<sup>56</sup> 『経済日報』、2000年11月29日付。

<sup>57</sup> 『経済日報』、2003年12月2日付。

<sup>58</sup> 『経済日報』、2004年5月28日付。

<sup>59</sup> 『経済日報』、2001年6月26日付。

し、さらに現地化を進めた<sup>60</sup>。

なお、2003 年時点で、主要中食ベンダーは台湾北部の華福食品、台湾中部の華鑫食品、台湾南部の屏榮実業の 3 社があったが<sup>61</sup>、年々増加する店舗数に対応しきれなかった。そこで、2004 年に全家便利商店は屏榮実業<sup>62</sup>の協力を得て、桃園・大溪物流センターの敷地内に、中食子会社である「屏榮食品会社」を設立した。資本金は 8,000 万元、うち屏榮実業が 5,000 万元、全家便利商店が 2,200 万元、伊藤忠商事が 880 万元を出資し、工場は同年 4 月に稼働した<sup>63</sup>。その技術ノウハウは、主に日本のトウカツとファストフードというファミリーマートの主要ベンダー 2 社が支援した。

さらに、他社との差別化を図るために、この時期にデザートへの導入も検討された。そして、新設した「屏榮食品会社」に日本のデザート生産設備が丸ごと移転され、同じくファミリーマートのベンダーであるデザートランドが技術ノウハウを支援した<sup>64</sup>。同年 5 月に高級路線の手作りデザートである「甜点幸福会社」シリーズが発売され、半年で全体の 1.2% を占める月 3,000 万元以上の売上高を計上した<sup>65</sup>。ほかにヒットしたオリジナル商品は、2004 年 1 月に発売した「大口飯團」<sup>66</sup>や「雙 Q 麵包」<sup>67</sup>があり、また、手作りパンシリーズの「Fami パン屋」は 2005 年に開始された<sup>68</sup>。

ちなみに、全家便利商店の中食商品の供給戦略が委託生産から中食子会社を所有する戦略に転換した理由は、①専有工場の確保、②メーカーとの共同開発、③日本の技術ノウハウの導入、の 3 つがあった<sup>69</sup>。

## (5) S&QC の強化

S&QC の強化に関して、この段階の特徴は、人材教育の充実によるサービスの向上であり、具体的には以下の 3 つの取り組みが行われた。①2002 年 8 月に、日本ファミリーマートの「S.S.T. (Store Staff Training) パートタイム認証制度」を導入し、3 段階に分けて認証を行い、従業員のサービス品質の向上を目指した。②2003 年 9 月に「店舗優質人員選抜活動」という社内コンテストを行い、サービス重視という企業方針を全社で共有した。③2003 年には「全家企業大学」という社内向けの教育施設を設置し、6 段階に分けられた EMBA 課程を修了した社員には 5 級の昇給という奨励を与え、人材教育を充実させた<sup>70</sup>。そして、2004 年 11 月には台湾の代表的なビジネス誌『遠見雑誌』主催のサービスコンテストで、コンビニ部門の優勝を獲得した。

<sup>60</sup> 『経済日報』、2003 年 7 月 17 日付。

<sup>61</sup> 『経済日報』、2003 年 5 月 26 日付。

<sup>62</sup> 屏榮実業はウナギ焼きとシューマイなどの冷凍食品を販売する会社であり、1998 年に全家便利商店にシューマイなどを提供し始めて、2001 年には 300 数坪の全家便利商店専用工場を台湾南部に設置した（『経済日報』、1999 年 3 月 31 日と 2001 年 1 月 2 日付）。

<sup>63</sup> 『経済日報』、2003 年 12 月 2 日と 2004 年 1 月 6 日付。

<sup>64</sup> 『経済日報』、2004 年 5 月 24 日付。

<sup>65</sup> 半年で全体の 1.2% を占める月 3000 万元以上の売上高を計上した（『経済日報』、2004 年 6 月 2 日付、および『遠見雑誌』、2005 年 1 月 1 日号（ネット版））。

<sup>66</sup> 通常の 2 倍の大きさのおむすび（『経済日報』、2004 年 1 月 15 日付）。

<sup>67</sup> パン生地と中身の具の両方に噛みごたえがあるパン。

<sup>68</sup> 『中時晩報』、2005 年 9 月 26 日付。

<sup>69</sup> 同 2014 年 9 月 17 日、葉氏との企業インタビュー。

<sup>70</sup> 『能力雑誌』、2005 年 1 月号、p.39。

さらに、電子商取引に関するサービスも新たに取り組まれた。1999年3月に注文した商品を店舗で受け取る業界初のサービスを開始し、2000年10月には業界第3位から第5位の福客多、Hi-Life、OK 便利店の3社と共同で「便利達康股份有限公司」を設立し、同サービスを4社2,750店舗に拡大した。設立資本金は4,000万元であり、電子商取引のプラットフォームを構築した<sup>71</sup>。2005年4月にはさらに子会社の「全網行銷公司」を設置し、日本からVDC（Virtual Distribution Center）を導入した。資本金は2,000万元であり、全家便利商店85%、日本ファミリーマート15%の出資である<sup>72</sup>。その他の新しいサービスとしては、2002年1月に導入した業界初のおせち料理予約が大ヒットし、他社も追随するようになった。

なお、この段階における成長戦略の重要なファクターは、上述した日本型コンビニの5つのポイント以外に、イメージ広告と店舗改革の開始、大型キャンペーンの導入が挙げられるほか、中国市場への進出も果たされた。

#### (6) イメージ広告と店舗改革の開始

まず他社との差別化を図るために、イメージ広告が開始された。全家便利商店は2000年2月に、台湾本土出身の女性芸能人を起用し、「全家就是你家（全家はあなたの家）」をアピールした。メインターゲットは19歳から35歳の都会の男女であった<sup>73</sup>。潘氏は、「イメージ広告後、かつて、全家便利商店のテレビCMを見て、セブン-イレブン統一超商がCMしていると勘違いした顧客がなくなり、他社との差別化ができた」とその効果を述べた<sup>74</sup>。

次に店舗改革についてだが、2002年12月の第1,300号店に「第2代概念店」が試しに導入された。既存店との違いは、店内の棚とレジの高さが従来よりも低く、通路は広くなり、入り口とカウンターの照明は明るくなり、店内広告も若干の工夫が加えられた。そして、2003年9月の第1,400号店以降は、すべてこの新型店舗であった<sup>75</sup>。

#### (7) 価格競争および大型キャンペーンの導入

2000年頃に台湾小売市場の成長率が鈍化し始めたことから、コンビニ業界でも価格競争が起きようになった。2001年12月24日に業界第1位のセブン-イレブン統一超商が「国民弁当」という40円の低価格弁当を発売して大ヒットした。全家便利商店はそれに対抗するため、2002年1月10日に39円の「超值弁当」を発売した。このような低価格競争は一時的に売上高を伸ばすことができたが、その効果は長続きしなかった<sup>76</sup>。

もう一つの現象は大型キャンペーンの導入である。そのきっかけもセブン-イレブン統一超商にあった。2005年4月に、低迷してきた業績を上げるために、セブン-イレブン統一超商は77円以上の購入でハローキティの磁石がもらえるキャンペーンを実施した。台湾ではハローキティを好む年齢層が広く、コレクターが続出したため、同社7月の単月売上高

<sup>71</sup> 『経済日報』、2000年11月29日付。

<sup>72</sup> 『経済日報』、2004年11月14日付。

<sup>73</sup> 『工商時報』、2000年3月14日付。

<sup>74</sup> 『EMBA 世界經理文摘』、2005年2月号、p.80。

<sup>75</sup> 『経済日報』、2003年10月29日付、および全家便利商店の社内資料より。

<sup>76</sup> 『工商時報』、2002年1月8日付、および『EMBA 世界經理文摘』、2005年2月号、p.84。

は 101 億円を記録した<sup>77</sup>。一方、コンビニ他社の業績が一斉に下落し、うち、全家便利商店は設立 18 年目にして、6 月に初の単月マイナス成長を経験した。

そこで、全家便利商店は 1 億円を投入し、2005 年 10 月に今までにない規模の MSN 顔表情磁石交換キャンペーンで対抗した。その結果、10 週間のキャンペーン期間中に、4,000 万枚以上の磁石が配布され、平均単価は 65 元から 70 元に上昇し、売上高も 2 割以上の伸び率を見せた。その後、台湾コンビニ各社は類似したキャンペーンを頻繁に販売促進に活用し<sup>78</sup>、特に全家便利商店がデザイナーに設計してもらった神様をキャラクターにした「好神公仔」シリーズが大ヒットした<sup>79</sup>。

#### (8) 中国市場への進出

2004 年 4 月に、全家便利商店は中国市場に進出し、台湾資本の頂新グループ、日本ファミリーマート、伊藤忠商事、および中国現地資本の中信信託投資会社との共同出資で「上海福満家便利商店」を設置した。資本金は人民元で 1.75 億元であり、台湾での経験が移転された<sup>80</sup>。

### 3.3 小括

1994 年から 2005 年までの成長期において、マクロ環境では台湾経済の高度成長期というプラスの影響要因があり、ミクロ環境では小売店舗数の増加によるマイナス要因が影響した。この段階において、全家便利商店は進出期に構築した物流インフラ設備などを基盤に出店範囲を拡大し、さらにイメージ広告など大型マーケティング活動によって知名度を向上させながら、店舗数を 1994 年の 192 店舗から 2005 年の 1,851 店舗へと大きく伸ばすことができた。

一方、物流や情報と中食インフラなどの部分に関しては、規模の拡大に対応して段階的に設備を構築し、店舗形態と情報システムの革新、または S&QC も重点的に強化された。結果として、同じ時期に市場参入したコンビニのサークル K や福客多、Hi-Life などの他社との差を広げることができ、台湾コンビニ業界における第 2 位の地位を確保することができた。

## 4. 成熟期（2006～2014 年現在）

### 4.1 成熟期の革新と展開

まず外部環境について説明する。2006 年台湾の経済成長率は 5.44%であり、1 人当たり GDP は 1 万 6,491 ドルに成長したが、2008 年の経済成長率は 0.73%、2009 年にはマイナス 1.81%の成長に転落し、2012 年にはわずか 1.48%のプラス成長率であった。一方、市場にはコンビニだけではなく、食品スーパーや総合量販店など、各種の小売店舗が増加して、

<sup>77</sup> 『経済日報』、2005 年 4 月 27 日付、および 2006 年 3 月 9 日付。

<sup>78</sup> 『経済日報』、2005 年 10 月 26 日付、2006 年 3 月 12 日付、2008 年 5 月 9 日付、および『聯合報』、2006 年 1 月 3 日付。

<sup>79</sup> 『Upaper』、2007 年 10 月 9 日付、『聯合報』、2009 年 7 月 27 日と 2010 年 8 月 18 日付、および『天下雜誌』、2007 年 8 月 20 日、第 379 号電子版。

<sup>80</sup> 『経済日報』、2004 年 4 月 6 日付。詳細は、鍾（2009、p.147 と p.148）を参照。

市場競争がますます激しくなった。2013 年末時点に、台湾の人口 2,300 万人に対して、1 万 87 店舗のコンビニがあり、うち、セブン-イレブン統一超商が 4,900 店舗、全家便利商店が 2,895 店舗、Hi-Life が 1,293 店舗と、上位 3 社が全体に対する店舗数シェアの 90% 以上を占めた<sup>81</sup>。

そして、全家便利商店は 2006 年に、店舗数が前年比 161 店舗増加したものの、営業収入は前年比プラス 3.7%の低い成長率であった。さらに、営業利益は前年比 1.02 億元の減少に転じた<sup>82</sup>。このような状況を打開するために、全家便利商店はあらゆる側面において、革新的な取り組みを開始した。

#### (1) 革新的な加盟店制度の導入

2000 年代以降の加盟店制度は利益率が高い特許加盟方式が主流であり<sup>83</sup>、2006 年以降に、複数の革新的なプログラムが新たに導入された。まず、2006 年に「ファミリーマート社員 U タウン」と「パートタイム兼業者」の 2 つの制度が追加され、2009 年には「個人式委託加盟」制度を導入した<sup>84</sup>。ほかに、「継続契約特別プログラム」や、外的に公表していない「ファミリーマート現社員向け加盟制度」、「加盟主世代交代制度」などもある。さらに、立地条件によって本部が一部家賃を負担する制度がある。結果として、2013 年末時点の加盟店比率は 89.9%になり、日本の 95%に近づいた（付録：表 3 参照）。

加盟店比率の高さの理由について、全家便利商店の開発業務部の黄建勳經理は「家賃の補助金制度にある」と挙げたが、葉榮廷執行副總經理はさらに「自分の事業を持ちたい台湾人が多い」とことと「近年の失業率が高い」とことの 2 つの要因を付け加えた。また、上述した多様なプログラムの導入も寄与したと考えられる。

#### (2) 新型店舗への転換と中食商品の強化

全家便利商店はこれまでに様々な方法で中食商品群を強化してきたが、売上高に占める比率はずっと 1 桁で伸び悩んでいた。そこで、新型店舗への転換と斬新なアイデアによる新商品の開発が施策として導入された。

##### ① 新型店舗の展開

全家便利商店は 2006 年 12 月に設置した第 2,000 号店を始めに、実験的にイートインコーナー併設型の新型店舗を導入し、淹れたてコーヒーなども開始した<sup>85</sup>。顧客が店舗で購入した商品を店舗内で食べることができることから、イートインコーナー併設型店舗の方が、中食商品の売れ行きがよく、売上高の向上にもつながることがわかった。そこで、全家便利商店は店舗数が 2,500 店舗を超えた 2010 年 12 月の時点で、全面的に「イートイン

<sup>81</sup> 他は OKmart 870 店舗、台湾菸酒便利 110 店舗、台糖蜜鄰 19 店舗である（『流通快訊』第 781 期、2013 年 12 月 10 日号、p.34）。

<sup>82</sup> 「全家便利商店年報（2006 年）」、p.47。

<sup>83</sup> 『EMBA 世界經理文摘』、2005 年 2 月号、p.86。

<sup>84</sup> 2013 年末時点の個人式委託加盟方式の割合は全体の 7%であった。オーナーは 25～30 歳の独身者が多い。

<sup>85</sup> 全家便利商店のニュースリリース、2006 年 12 月 15 日付。なお、台湾でセブン-イレブン統一超商が 2004 年前後、淹れたてコーヒーを最初にブランド化して発売した。



コーナー設置型」が主流となる、新型店舗への転換を発表した<sup>86</sup>。

新型店舗は看板から内装、レイアウトまでを一新したものであり、日本でおなじみの中島型の中食コーナーも導入されて、店員のユニホームも一新された。うち「イートインコーナー設置型」の標準面積は40坪（132 m<sup>2</sup>）以上である<sup>87</sup>。2014年9月時点で、全体の7割以上が新型店舗に転換され、2016年までに全店舗を転換させる予定である。

## ② 新商品開発

斬新なアイデアによる新商品開発も中食商品群の売上を向上させる施策であった。特に2007年の淹れたてコーヒー、2010年の焼き芋、2013年のソフトクリームが代表的であった。

まず、2007年2月に台湾の人気コーヒーブランドMR.BROWNの協力を得て、正式に淹れたてコーヒーを一部の店舗に導入した。2009年の11月にはその提携を拡大して、約半数の1,200店舗に、「全家伯朗咖啡館（Let's Café）」という淹れたてコーヒーコーナーを設置した。それ以来、コーヒー分野の売上高は毎年1～2割の成長があった<sup>88</sup>。また、2007年に契約農園との研究開発を開始し、品質管理面から物流、店舗調理・販売まで、全て全家便利商店が手掛けて、2010年11月に業界初のカウンター焼き芋を発売した。発売してから1年間で800万本の焼き芋が販売された<sup>89</sup>。さらに、2013年3月には台湾伊藤忠商事の協力で日本のソフトクリーム総合メーカー最大手の日世と独占提携し、「Fami 霜淇淋（ソフトクリーム）」（1本30～35台湾元）を発売した。日本のイメージを前面に出したソフトクリームはたちまち大ヒットになり、発売してから2014年2月までの1年間に1,000万本が売られた。

ほかに、2009年に神戸屋に技術指導を要請して焼き立てパンの種類を増やしたり、2010年に「超麵包（超パン）」というブランドを導入したりしていた<sup>90</sup>。さらに、2011年3月には冷えてもおいしい台湾産のお米をおむすびに使用し、「飯糰屋（おむすび屋）」というブランドで新装発売して、おむすびの売上高は6割以上増加した。

ただし、2014年時点で、全家便利商店の新商品開発は2週間で20～60種類前後であり、日本ファミリーマートの1カ月400～500種類と比べると、まだまだ数が少ないのが現状である（付録：表3参照）。

## ③ 中食子会社の増設

この段階において、さらに3つの中食関連子会社が設置された。まず、2007年1月に高雄の燕巢から岡山へ移転させた物流センターの敷地内に、中食子会社の「晉欣食品会社」を設置した。全家便利商店が40%を出資した、華福食品との合弁会社である。資本金は3.7億元であり、工場は2008年3月に稼働した。対応するのは台湾南部に出店した店舗である<sup>91</sup>。

また、同年に、日本の小善本店と提携して、おむすび用の海苔を製造する「小善食品会

<sup>86</sup> 同2014年9月17日、葉氏との企業インタビュー。

<sup>87</sup> 全家便利商店のニュースリリース、2010年12月1日付。ほかに、大学、工場団地、病院、空港、高速道路のサービスエリアなどの約15カ所に「閉鎖型商圏店舗」が設置された。

<sup>88</sup> 『経済日報』、2007年2月6日、2009年11月3日、2013年12月14日付、および全家便利商店のニュースリリース、2009年11月2日付。

<sup>89</sup> 全家便利商店のニュースリリース、2010年11月15日と2011年11月24日付。

<sup>90</sup> 全家便利商店のニュースリリース、2009年9月18日と2010年4月6日付。

<sup>91</sup> 『経済日報』、2008年2月22日付、および華福食品の公式サイト。

社」を設置した。さらに、2013年6月に新竹地域に「新豊鮮食工場」を設置し、1つ目の中食子会社と同じ全家便利商店30%の出資で、屏榮実業との共同出資であった。2014年末に工場が稼働する予定である<sup>92</sup>。

その結果、2009年から2013年までの中食・FF類の割合は、2009年の9.77%から11.51%、13.40%、13.55%、15%へと徐々に上昇し、2016年までに、20%達成を目標にしている。このように、中食重視という日本型コンビニの特徴も台湾で実現し、近年には淹れたてコーヒーとイートインコーナーを日本に逆輸入した。

### (3) 物流インフラの拡充

物流システムについては、台湾東部や離島への配送に対応するために、2007年4月に5つ目の物流センターとなる花蓮・吉安物流センターが建設された<sup>93</sup>。2013年9月には、台湾の中南部に6つ目となる雲林物流センターを設置し、現在、全台物流は台北の林口、桃園の大溪、台中の烏日、雲林、高雄の岡山、花蓮の吉安の6つの物流センターがある。うち、八徳センターは常温と低温のみ対応しているが、ほかは常温、低温、冷凍、中食の4つの温度帯機能を備えた<sup>94</sup>。さらに、年々増加している電子商取引の配送に対応するため、日翊文化行銷は2012年4月末に3億元投入し、桃園大溪にて3,000坪の電子商取引専用センターを増設した<sup>95</sup>。

### (4) 情報システムの革新

2011年には第3代POSシステムを導入し始めて、2013年に全面更新が完了した。さらに、同年10月に、SATという新しい発注システムを導入し、発注端末から店舗の仕入れ・在庫データや棚割り画像を端末画面から確認できるようになった。このように、2011年から2013年までの3年間に、年間約5億元が情報システムの更新に注入され、情報システムの構築によるチェーン運営の効率化が実現された。

### (5) S&QCの充実

サービス面での充実は、2008年に日本の「FamiPort」電子端末機を導入し、多様なサービスを追加した。2009年12月に業界初で台湾新幹線の切符の購入も可能になった<sup>96</sup>。また、2008年に「全家店到店」というサービスを取り入れた。顧客が「FamiPort」を利用して全国各地の店舗で荷物を送付・受取できるというものである<sup>97</sup>。2013年10月には国際ネットワークを活用して、「全家店到店」サービスを台湾と上海の300店舗間に拡大させた。ほかには、同年10月に中国最大のネットモールである「淘宝网」と提携したネット注文・店

<sup>92</sup> 全家便利商店のニュースリリース、2013年6月9日付。

<sup>93</sup> 敷地内には併設する簡易型中食工場がある（『経済日報』、2007年5月17日付）。

<sup>94</sup> 全台物流の公式サイト、およびファミリーマートの社内資料より。

<sup>95</sup> 『中国時報』、2012年5月1日付、および全家便利商店のニュースリリース、2012年4月30日付。

<sup>96</sup> 『聯合報』、2009年1月23日、『経済日報』、2008年11月28日付、および全家便利商店の社内資料による。

<sup>97</sup> 台湾では共働き人口が多く、宅配ボックスの仕組みが普及していないことから導入された。2013年末時点の1日集荷量は1万5000件にのぼり、導入してから5年目には150倍に成長した。

頭受取サービスが注目されている<sup>98</sup>。

そして、S&QC の強化の結果、全家便利商店は 2006 年 8 月に SGS という国際サービス認証機構から認証を得ることができ、2010 年 10 月に ISO22000 と HACCP という 2 つの国際認証を通った。さらに、2014 年に『遠見雑誌』のサービスコンテストのコンビニ部門で、6 回目の優勝を獲得することができた<sup>99</sup>。

#### (6) 全地域出店へ拡大

2007 年 4 月に離島の緑島に初出店し、さらに、2011 年 5 月に台湾最大の離島である澎湖にも出店した。また、2007 年 11 月には法人加盟方式で現地パートナー泰山企業傘下のコンビニ福客多を吸収し、所有していた 300 数店舗のうち、157 店舗を転換した<sup>100</sup>。現在の出店戦略はドミナント戦略から台湾の 319 の市町村を対象とした「一市町村、一店舗」に転換し、ほかに高速道路のサービスエリアでの運営や、企業との連携によるプロモーション型店舗<sup>101</sup>の導入も行われた<sup>102</sup>。

#### (7) プライベート・ブランド商品の統一

また、プライベート・ブランド（以下、PB）商品の統一が行われた。今まで、全家便利商店の PB 商品は、デザート「Sweets+」以外はほとんど台湾で名づけられてきたが、2013 年に日本ファミリーマートが PB を統一する方針を打ち出したため、同年 11 月に日本の「ファミリーマートコレクション」が導入された。2014 年 3 月時点には約 200 品目が発売され、うち、一部の菓子は日本から輸入販売しているが、果汁入りジュース、缶詰め、カップ麺、洗剤など多くの商品は台湾現地企業との連携で生産する。なお、全家便利商店の PB 商品は基本的に高品質志向であり、価格も既存メーカーと同レベルか若干高めであった<sup>103</sup>。

#### (8) 事業の多角化

最後に、全家便利商店は企業成長のチャンスを増やすために、不況時でも成長するレストラン業界への事業多角化を図った。まず、2010 年 6 月に日本のステーキハウスの VOLKS を台湾に導入した。2012 年 9 月には、2006 年に独資で台湾に進出し 16 店舗を展開していた大戸屋との資本提携が行われた。同時に、大戸屋の中国全域における共同経営権を獲得した<sup>104</sup>。

<sup>98</sup> 『聯合報』、2013 年 10 月 17 日付、『中国時報』、2014 年 1 月 28 日付、および全家便利商店の社内資料による。

<sup>99</sup> 『経済日報』、2006 年 11 月 17 日付、および『全家便利商店 2010 年アニュアルレポート』、p.3。

<sup>100</sup> 『経済日報』、2007 年 8 月 28 日付、および全家便利商店の社内資料。

<sup>101</sup> 店舗全体が企業のキャラクターやアニメに包装された店舗。

<sup>102</sup> 全家便利商店のニュースリリース、2011 年 5 月 19 日と 2013 年 8 月 2 日付、および 2014 年 9 月の現地調査。

<sup>103</sup> 筆者が 2014 年 3 月に現地調査を実施した際に、店頭には日本から直輸入した「ファミリーマートコレクション」の特設コーナーが設けられ、1 つ 59 元（約 200 円、日本は 108 円）だった「えんどう豆スナック」や「しょうゆ揚げせん」などのスナック類は、キャンペーン価格の 2 つ 99 元（約 335 円）で売られた。それでも日本よりは高い値段設定であった。

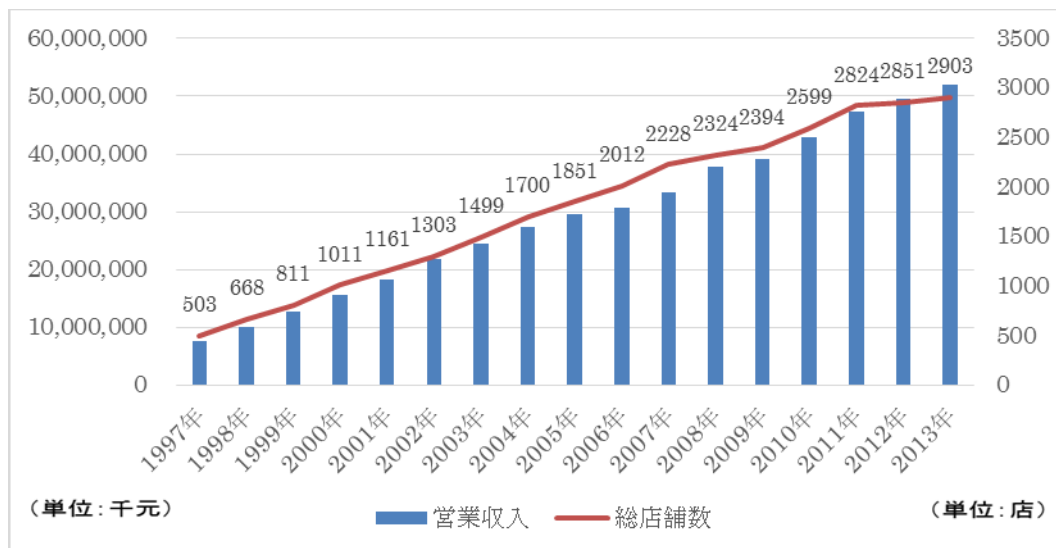
<sup>104</sup> 全家便利商店のニュースリリース、2011 年 6 月 28 日と 2012 年 9 月 26 日付。

## 4.2 小括

2013 年は全家便利商店の設立 25 周年であり、店舗数は 2,903 店舗になった。また、営業収入は 537.54 億元、税抜利益は 10.95 億元であり、それぞれ前年比 7.47%と 24.28%の成長であった。ちなみに、2014 年 4 月末時点の全家便利商店の資本構成は日本ファミリーマート (47.44%)、泰山企業グループ (20.51%)、三洋薬品およびその関係者 (10.05%)、光泉牧場 (5.29%) である<sup>105</sup>。

このように、成熟期 (2006～2014 年現在) において、イー・イン・コーナー併設型の新型店舗の開発や斬新なアイデアによる新商品・サービス、および新しい加盟店制度の導入、他事業への多角化など、現地のニーズと社会環境に合わせた台湾全家便利商店ならではの取り組みが多くみられた。これらの取り組みにより、全家便利商店は成熟期においても持続的に成長することができた (図 1 と付録：表 3 参照)。

図1 全家便利商店歴年の店舗数と営業収入の推移



(出所) 全家便利商店の年報 (各年度) より筆者作成。

## 5. むすびに

ここで、全家便利商店の展開と日本型コンビニの 5 つのポイントとの関連をもう一度整理しよう。まず、(1) 加盟店制度は進出期に日本の制度をベースに導入しているが、本部在庫など台湾の会計制度に合わせた修正が加えられた。さらに、加盟比率を向上させるために、成熟期を中心に、台湾の社会特性に沿った斬新的なプログラムを多数導入し、加盟比率を向上させた。(2) 中食商品群の強化は、コンビニにおける消費習慣の未形成を背景に進出期から長期間苦労したが、成長後期には取引先企業と合弁企業を設置することによって中食インフラ設備を整備し、日本からの支援で現地開発に必要な技術ノウハウを移転し、現地のベンチャー企業を育成した。さらに、成熟期には新型店舗への転換と斬新なアイ

<sup>105</sup> 「全家便利商店 2013 年年報」、2014 年 4 月 30 日発行の p.1 と p.41、および全家便利商店のニュースリリース、2014 年 6 月 20 日付。

デアによる新商品開発を導入し、売上比率を伸ばした。そして、(3) 物流などの共同配送システムの構築は、問屋制度不在という台湾の流通事情があり、全家便利商店は進出期に、自らの出資による物流関連子会社の設置で障害を乗り越えた。多大な設備投資のリスクは、規模拡大に合わせて、段階的にインフラ設備を増設していく方法で軽減した。(4) 情報システムの構築によるチェーン運営の効率化については、成長前期に関連子会社を設置し、システム開発の現地化によって本部在庫や税制問題などの現地ニーズに応えた。最後に、(5) S&QC の部分では成長前期に公共料金の支払代行サービスを開始しているほか、成長後期に社内コンテストや認証制度、企業大学の設置によって強化し、さらに、成熟期に「FamiPort」を利用して「全家店到店」など、独自のサービスも導入した。すなわち、日本型コンビニの移転に障害となるものに対して、全家便利商店は一つ一つ革新を起こしながら克服し、台湾における発展を成し遂げたのである(表2 参照)。

**表2 各段階における日本型コンビニの移転状況**

	進出期	成長前期	成長後期	成熟期
加盟店制度の推進	委託加盟方式が中心	加盟店比率が 70% 以上	特許加盟方式が中心	革新的なプログラムの導入 加盟店比率が 89%
中食商品群の強化	消費習慣未形成のため導入が失敗	委託生産 中食工場の設置による再チャレンジ	中食子会社 2 つを設置 弁当の本格導入	3 つ目の中食子会社の設置 積極的な新商品開発 新型店舗の導入
物流システムの構築	物流子会社の設置 台北 DC	台中 TC、高雄 DC	出版物の物流子会社 台中 DC、桃園 DC	花蓮 DC、雲林 DC、
情報システムの構築	発注システムの導入	情報子会社の設置 POS システム、店舗運営システムの導入	第 2 代 POS システム導入	第 3 代 POS システム導入
S&QC の重視		公共料金サービス開始	人材教育の強化によるサービス向上	「FamiPort」によるサービスの拡充

(注) 網かけの部分はそれぞれの段階に重点的に強化された部分であり、成熟期は全面的な革新が行われた。  
(出所) 筆者作成。

そして、上述した 5 つのポイント以外に、本稿で明らかになった日本型コンビニの国際化におけるキーフaktorを挙げると、「コンビニは現地適応化が不可欠な産業であることから、良い現地パートナーの確保が重要」なことである。その際に、現地パートナーが持つ経営資源と多店舗業態であるコンビニとの関連性を考慮する必要がある。一方、日本側の役割は資本投資以外に、最大限の資源による現地企業への技術ノウハウをサポートする必要がある。ファミリーマートの場合では親会社の伊藤忠商事とその関連企業、および

日本での取引先が力を合わせた。また、経営主導権は現地パートナーに引き渡すことで、現地社員のモチベーションを持たせることができ、イノベーションの発生につながったと考えられる。

最後に今後の課題であるが、黒字転換したタイと黒字転換に近づいた中国、の2つのファミリーマートと台湾での経験との関連性を明らかにする必要があり、これらの国を対象とした歴史的な側面による考察、および比較研究が課題として残された。これらを今後の研究課題としたい。

付記

本研究は JSPS 科研費 26380563 の助成を受けたものです。

付録：表3 全家便利商店の特徴（日本との比較を通じて）

	日本	台湾
参入方法	—	合併企業
参入時期	—	1988 年
ターゲット顧客	30 歳代中心、プラス 50～65 歳の世代、15 歳までの子供、女性	20～40 歳代の男性、今後は女性も目標にする
営業時間	年中無休・24 時間営業	年中無休・24 時間営業
店舗づくり	・標準店舗の店舗面積は 120 m <sup>2</sup> 、イートインコーナー併設型店舗は 150 m <sup>2</sup>	・イートインコーナー設置型店舗の標準店舗面積は 40 坪（132 m <sup>2</sup> ）以上
品揃えとサービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・売上高構成比 食品約 59%（うち中食 28%、FF4%、加工食品 26%）、非食品 33%、サービス 2%、EC6%である（2013 年 3 月末時点）</li> <li>・取扱品目数：3,566 品目</li> <li>・主力商品：中食重視</li> <li>・PB 商品の割合 45%</li> </ul>	基本的に現地化戦略 <ul style="list-style-type: none"> <li>・売上高構成比は食品約 45%（うち中食 10%、FF5%、加工食品 30%）、非食品 17%、サービス 3%、酒・たばこ 35%である（2013 年年度）</li> <li>・取扱品目数：3,000 品目前後</li> <li>・主力商品：中食、PB 商品</li> <li>・2013 年 11 月に「ファミリーマートコレクション」を導入。</li> <li>・ネット販売、公共料金代行、「全家店到店」店舗間配送、クリニック、「FamiPort」端末を利用したチケット販売、大型家電購入、リチャージなど</li> </ul>
価格戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安売りは新商品の特売セールと T-point 会員割引のみ</li> <li>・ほかは原価を基準に利益を上乗せした設定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新商品やシーズン性商品は期間限定でプロモーション販売</li> <li>・PB 商品は高品質志向</li> </ul>
プロモーション戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Twitter、Facebook などのソーシャルメディアを活用し、おむすびなど顧客参加型の商品開発を導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・テレビ CM、ラジオ広告、ネット広告、ソーシャルメディア、携帯アプリ、動画を発信する Fami Channel、店舗 POP 等</li> <li>・シール集めて賞品に交換するキャンペーン</li> </ul>
出店と立地戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ドミナント戦略</li> <li>・駅周辺、商店街地域に出店</li> <li>・加盟店中心</li> <li>・8,772 店のうち、直営店が 397 店（4%）、加盟店が 8,375 店（95%）（注 1）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ドミナント戦略から「一市町村、一店舗」戦略に変換</li> <li>・2,903 店のうち、直営店が 305 店（10.5%）、加盟店が 2,598 店（89.5%）</li> </ul>

情報システム	・ 2006 年から第 3 代店舗システム（2014 年に 300 億円をかけて第 4 代店舗システムを導入する予定）	2013 年に第 3 代の POS システムに全面更新し、さらに、SAT という発注システムを導入した。
スーパーバイザーの支援体制	・ スーパーバイザー（1,138 名） ・ 1 人 7～8 店舗	・ スーパーバイザー（400 名） ・ 1 人 7～8 店舗
物流システム	・ ベンダーの共同配送センター利用（100 カ所前後） ・ 中食は 1 日 3 回 ・ 冷凍食品は週 6 回（夏季は毎日） ・ 加工食品、日用雑貨は週 3 回	・ 2 つの物流子会社（全台物流と日翊文化）を利用 ・ 中食（18℃）が 1 日 2 回 ・ チルド商品（4℃と 0℃）が 1 日 1 回 ・ 常温商品が週 6 回（うち、加工・菓子・日用品は 3 回） ・ 冷凍商品は週 2 回 ・ 出版物は 1 日 1 回
中食インフラ設備と新商品開発	・ 中食はトオカツフーズをはじめ 20 社弱の国内企業に委託生産 ・ 全体で 1 カ月 400～500 種類の新商品を発売	・ 3 つの中食子会社（北部：屏榮食品、南部：晉欣食品、中部：新豊鮮食） ・ 2 週間で 20～60 種類の新商品を発売

（注 1）沖縄 FM、南九州 FM、北海道 FM、JR 九州リテールを除いた店舗。

（出所）2013 年 1～5 月、2014 年 3 月、日本ファミリーマートおよび台湾全家便利商店における企業調査、および社内資料より筆者作成。

## 参考文献

- 小川進（2009）「コンビニエンスストアの革新性」、石井淳蔵・向山雅夫編著『小売業の業態革新』、中央経済社。
- 川端基夫（2000）『小売業の海外進出と戦略』、新評論。
- 川端基夫（2006）『アジア市場のコンテクスト』（東アジア編）、新評論。
- 川辺信雄（1994）『セブン-イレブンの経営史』、有斐閣。
- 川辺信雄（2006）「日系コンビニエンス・ストアの国際展開」『早稲田商学』第 409・410 合併号。
- 金頭哲（2001）『コンビニエンス・ストア業態の革新』、有斐閣。
- 金亨洙（2008）『小売企業のグローバル戦略と移転』、文眞堂。
- 鍾淑玲（2009）「台湾市場における小売国際化」向山雅夫・崔相鐵編著『小売企業の国際展開』、中央経済社。
- ファミリーマートの『アニュアルレポート』（2011～2013 年の各号）。
- ファミリーマートの「ニュースリリース」各号。
- ファミリーマートの社内資料。
- ファミリーマートの公式サイト（<http://www.family.co.jp/>）。
- 矢作敏行（2007）『小売国際化プロセス』、有斐閣。

**（中国語）**

潘進丁・王家英（2006）『当巷口柑仔店変 Wal-Mart』、天下遠見出版。

『2002 年台湾地区大型店舗総覧』、2002 年 6 月、流通快訊雜誌社。

『天下雜誌』、『經濟人月刊』、『商業周刊』、『能力雜誌』、『EMBA 世界經理文摘』、  
『30 雜誌』、『流通快訊』、『流通世界』の各号。

『經濟日報』、『民生報』、『聯合報』、『工商時報』、『Upaper』、『中国時報』の各  
日刊紙。

行政院主計総処「国民所得統計常用資料」（<http://www.dgbas.gov.tw/>）。

行政院主計処（2011）「時系列の産業統計からみる台湾の産業変化」。

台湾經濟部商業司のデータベース(<http://gcis.nat.gov.tw/main/indexC.jsp>)。

全家便利商店の「全家便利商店年報」（2001～2013 年の各号）。

全家便利商店の公式サイト（<http://www.family.com.tw/>）。

全台物流の公式サイト（<http://www.tdccorp.com.tw/index.aspx>）。

全家便利商店の社内資料「FamilyMart Company Profile (2007)」。

全家便利商店の「ニュースリリース」（2006～2014 年の各号）。

鍾 淑玲（しょう・しゅくれい）

東京工業大学大学院社会理工学研究科准教授



